

Vanitelli.

CONSULTORIA DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO

DIAGNÓSTICO DE *crescimento.*

EXEMPLO

ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS · DOCUMENTO MODELO

*Nós descobrimos o que está impedindo a sua empresa de crescer e desenhamos o
caminho certo para esse crescimento.*

UMA FOTOGRAFIA *do momento atual.*

O Diagnóstico de Crescimento analisa produtos e serviços, operação, gestão, finanças, marketing, vendas, mercado e capacidade de expansão para responder a uma pergunta central: **o que realmente está impedindo esta empresa de crescer?** Este documento identifica os gargalos, as causas por trás deles e os impactos que geram no negócio. O plano de implementação pertence à etapa seguinte, a Arquitetura de Crescimento.

SEGMENTO Alimentação e Bebidas	TEMPO DE MERCADO 11 a 20 anos
FATURAMENTO MÉDIO MENSAL R\$ 501 mil a R\$ 1 milhão	COLABORADORES Mais de 50
FATURAMENTO NOS ÚLTIMOS 12 MESES Crescendo pouco	MARGEM DE LUCRO INFORMADA De 11% a 20%
MODELO DE RECEITA Salão, delivery próprio e aplicativos	PRINCIPAL OBJETIVO DECLARADO Abrir novas unidades

“Queremos abrir novas unidades, mas não sei se a operação aguenta.”

SITUAÇÃO DECLARADA NO QUESTIONÁRIO

LEITURA DO PERFIL

Esta é uma operação de alimentação madura, com três unidades próprias, mais de dez anos de mercado e equipe acima de cinquenta pessoas. Não é um negócio em validação: é uma marca que já provou que vende. O faturamento cresce pouco, mas cresce, e a margem informada entre 11% e 20% é coerente com o setor. O ponto de tensão aparece na combinação entre o objetivo declarado, abrir novas unidades, e a própria dúvida registrada no questionário sobre a operação aguentar. A empresa quer replicar um modelo cuja rentabilidade real por unidade ela ainda não consegue enxergar com precisão.

Nota metodológica: questionário respondido por um dos sócios, com acesso direto aos números do negócio. As faixas informadas de faturamento e margem são declaradas e não foram auditadas. Os trechos que dependem de validação contábil estão sinalizados ao longo do documento.

O ESSENCIAL *em uma página.*

PRINCIPAL FORÇA

A marca gera demanda sozinha. O fluxo é constante nos três pontos, o produto é reconhecido na região e a operação já provou que **consegue vender sem depender de mídia paga**. Em alimentação, atrair sem pagar por cada cliente é o ativo mais difícil de construir.

PRINCIPAL GARGALO

A empresa **não sabe quanto lucra por unidade nem por produto**. Sem CMV acompanhado e sem ficha técnica atualizada, o resultado é lido no caixa consolidado. Replicar um modelo cuja rentabilidade real não é conhecida transfere o erro para cada nova unidade.

48

/100

PRONTIDÃO PARA CRESCIMENTO

EM ESTRUTURAÇÃO

0 a 39

Frágil

40 a 59

Em estruturação

60 a 79

Preparada

80 a 100

Alta

A marca e a demanda puxam a nota para cima; o controle financeiro e a dependência de pessoas-chave na cozinha puxam para baixo. **A nota não é uma média simples**: o gargalo financeiro é limitante, porque nenhuma expansão se sustenta sem saber o resultado por unidade.

NOTA DOS CINCO PILARES

Produtos e Serviços

68

Marketing e Vendas

61

Mercado e Expansão

57

Operação e Gestão

46

Financeiro

39

TESE CENTRAL DO DIAGNÓSTICO

A empresa construiu a parte mais difícil de um negócio de alimentação: uma marca que enche a casa sem depender de desconto. O que falta não está na demanda, está no controle. A operação vive de pessoas-chave que não foram substituídas por método, e o resultado é lido no caixa em vez de ser lido por unidade e por produto. Abrir a quarta loja nesse cenário não multiplica o acerto: multiplica a falta de controle. A ordem correta é enxergar o resultado real, transformar a cozinha em processo e só então replicar.

UMA MARCA FORTE *sobre uma base solta.*

01 **CRESCER, MAS CRESCER DEVAGAR**

O faturamento avançou pouco nos últimos doze meses, num setor em que marca consolidada e três pontos maduros deveriam sustentar um ritmo maior. O crescimento existe, porém vem do movimento natural da casa, não de uma decisão comercial.

02 **A MARGEM É LIDA NO CAIXA, NÃO NA OPERAÇÃO**

A faixa informada entre 11% e 20% é plausível para o setor, mas é uma leitura consolidada. Sem CMV por produto, a empresa não sabe quais itens sustentam o resultado e quais consomem margem silenciosamente todos os dias.

03 **A COZINHA DEPENDE DE PESSOAS ESPECÍFICAS**

O padrão do prato se mantém enquanto determinadas pessoas estão na produção. Não existe ficha técnica formal que garanta o mesmo resultado com outra equipe, e isso transforma qualquer férias, saída ou nova unidade em risco de qualidade.

04 **O OBJETIVO DECLARADO JÁ VEM COM A DÚVIDA EMBUTIDA**

A empresa quer abrir novas unidades e, na mesma resposta, admite não saber se a operação aguenta. Essa hesitação é o dado mais honesto do questionário e mostra consciência do próprio limite, o que reduz o risco de uma decisão precipitada.

05 **TRÊS CANAIS CONVIVENDO SEM HIERARQUIA CLARA**

Salão, delivery próprio e aplicativos operam ao mesmo tempo, com margens bastante diferentes entre si. Sem separar o resultado por canal, a empresa pode estar crescendo justamente no canal que menos lucro deixa.

06 **MATURIDADE SUFICIENTE PARA CORRIGIR ANTES DE EXPANDIR**

Mais de dez anos de mercado, equipe acima de cinquenta pessoas e três unidades em operação formam uma base que comporta ajuste. Não é uma empresa que precisa ser reconstruída: é uma empresa que precisa enxergar o que já tem.

ONDE O CRESCIMENTO *trava e onde não.*

PILAR 01 · PRODUTOS E SERVIÇOS

O PRODUTO NÃO É O PROBLEMA, *é o que segura tudo.*

68/100

NOTA DO PILAR

O cardápio é reconhecido e tem itens de assinatura que sustentam a lembrança da marca. A recompra é alta e a percepção de qualidade é o principal motivo declarado de retorno. O que falta é hierarquia: o portfólio cresceu por adição, sem revisão de rentabilidade, e hoje convivem itens muito lucrativos com itens que só ocupam a cozinha.

PONTOS POSITIVOS

- **Marca reconhecida** na região de atuação.
- **Itens de assinatura** que geram recompra.
- **Qualidade percebida** acima da concorrência direta.

PONTOS DE ATENÇÃO

- Cardápio extenso, **sem curva de rentabilidade**.
- Preço definido por referência de mercado.

IMPACTO

O produto é o maior ativo do negócio e não representa risco. O risco está em replicar um cardápio inteiro sem saber quais itens dão lucro: cada nova unidade herdaria a mesma distorção, com mais volume e mais custo fixo.

PILAR 02 · MARKETING E VENDAS

A CASA ENCHE, *mas ninguém controla o fluxo.*

61/100

NOTA DO PILAR

A geração de clientes é orgânica e constante: indicação, redes sociais e reputação local trazem movimento sem investimento relevante. Não existe, porém, previsibilidade construída. A empresa não sabe quantos clientes novos tende a receber, não trabalha a base atual de forma ativa e não separa o desempenho por canal de venda.

PONTOS POSITIVOS

- **Demanda orgânica** sem custo de aquisição.
- **Reputação local** consolidada.
- Presença ativa nas redes.

PONTOS DE ATENÇÃO

- **Base de clientes** não é trabalhada.
- Sem leitura de resultado por canal.
- Previsibilidade de demanda baixa.

IMPACTO

Uma nova unidade não herda a demanda orgânica do ponto original: ela começa do zero em outro bairro. Sem entender o que gera fluxo hoje, a empresa não consegue reproduzir esse efeito e passa a depender de sorte de ponto.

COZINHA, CAIXA *e mercado.*

PILAR 03 · MERCADO E EXPANSÃO

ESPAÇO EXISTE, *modelo replicável não.*

57_{/100}

NOTA DO PILAR

A região comporta novas unidades e a marca tem força suficiente para ocupar praças vizinhas. O limitante não é mercado: é a ausência de um modelo documentado. Não há manual de operação, padrão de implantação nem definição de qual formato deve ser replicado, se o mesmo salão atual ou uma versão menor voltada a delivery.

PONTOS POSITIVOS

- Mercado regional com espaço real.
- Marca transferível para novas praças.
- Três unidades já em operação.

PONTOS DE ATENÇÃO

- Nenhum manual de operação formalizado.
- Formato de expansão indefinido.

IMPACTO

Sem modelo escrito, cada abertura vira um projeto artesanal conduzido pelos sócios. Isso limita o ritmo de expansão à agenda deles e impede qualquer caminho que dependa de terceiros, como franquia ou sociedade local.

PILAR 04 · OPERAÇÃO E GESTÃO

ENTREGA BEM *porque as pessoas certas estão lá.*

46_{/100}

NOTA DO PILAR

A operação funciona no dia a dia, mas funciona apoiada em conhecimento que está na cabeça das pessoas. Não existe ficha técnica formal, o treinamento é feito por observação e as compras dependem do julgamento de quem está há mais tempo na casa. A qualidade se mantém enquanto essas pessoas permanecem.

PONTOS POSITIVOS

- Equipe experiente e com baixa rotatividade.
- Padrão de entrega estável hoje.

PONTOS DE ATENÇÃO

- Sem ficha técnica nem processo escrito.
- Treinamento informal, por observação.
- Compras dependentes de pessoas-chave.

IMPACTO

É o segundo elo da trava: uma nova unidade exigiria retirar pessoas-chave da operação atual para treinar a nova equipe, enfraquecendo as duas ao mesmo tempo. Sem método escrito, escalar significa dividir o padrão em vez de multiplicá-lo.

PILAR 05 · FINANCEIRO

O PILAR MAIS FRÁGIL *do negócio.*

39_{/100}

NOTA DO PILAR

A empresa acompanha caixa e faturamento, mas não acompanha CMV, não tem custo por produto e não separa o resultado por unidade nem por canal. A margem informada é uma percepção consolidada, não um número apurado. Em alimentação, onde o custo do insumo oscila toda semana, essa ausência é o risco mais caro do negócio.

PONTOS POSITIVOS

DIAGNÓSTICO DE CRESCIMENTO · EXEMPLO

- Caixa acompanhado de perto pelos sócios.

PONTOS DE ATENÇÃO

- CMV não acompanhado.

EM ALIMENTAÇÃO, O LUCRO *mora no detalhe diário.*

CMV E CUSTO

O gargalo. Não acompanhado por produto. Em um setor com insumo volátil, isso significa operar sem saber a margem real de cada item vendido.

FICHA TÉCNICA

Ausente. O padrão depende da memória da equipe. É o que impede treinar rápido, controlar custo e manter qualidade em uma nova cozinha.

DESPERDÍCIO

Não medido. Sem ficha e sem controle de porção, a perda existe mas não aparece: ela é absorvida pela margem antes de virar número.

CANAIS

Três, com margens diferentes. Salão, delivery próprio e aplicativos convivem sem leitura separada de resultado. O canal que mais cresce pode ser o que menos lucra.

MARCA E FLUXO

Forte, e é o maior ativo. Enche a casa sem investimento em mídia, algo que a maioria das operações do setor não consegue construir.

REPLICABILIDADE

Baixa hoje. Sem processo escrito, a operação não se copia: ela se refaz do zero a cada unidade, sempre dependendo dos mesmos sócios.

A empresa venceu a etapa mais difícil do setor, que é construir uma marca com demanda própria. Falta vencer a segunda: **transformar cozinha em processo e caixa em informação.**

O QUE JOGA A FAVOR *e o que joga contra.*

O quadro abaixo separa os fatores internos, que a empresa controla, dos fatores externos, que ela apenas sofre ou aproveita. A leitura combinada mostra um negócio forte na atração e frágil no controle: a marca gera demanda, mas a falta de método e de informação financeira impede transformar essa demanda em expansão segura.

FORÇAS

- **Marca com demanda orgânica** constante.
- Três unidades maduras em operação.
- **Equipe experiente** e estável.
- Itens de assinatura com alta recompra.
- Mais de dez anos de mercado.

FRAQUEZAS

- **CMV e custo por produto** não acompanhados.
- Sem ficha técnica nem processo escrito.
- Resultado não separado por unidade e canal.
- Operação dependente de pessoas-chave.
- Nenhum manual para replicar o modelo.

OPORTUNIDADES

- **Espaço regional** para novas praças.
- Delivery próprio com margem superior à dos aplicativos.
- Formato menor, focado em produção.

AMEAÇAS

- **Oscilação de insumo** comendo margem sem aviso.
- Dependência de aplicativos e suas taxas.
- Saída de pessoa-chave da cozinha.

O QUE REALMENTE *está travando.*

01 RESULTADO INVISÍVEL POR UNIDADE E POR PRODUTO

EVIDÊNCIAS: TRÊS RESPOSTAS CONVERGEM (FORTE)

■ CMV não acompanhado ■ Margem informada, não apurada ■ Sem resultado por canal

NATUREZA

GARGALO PRINCIPAL

É a causa direta da insegurança sobre expandir.

IMPACTO

Sem enxergar o resultado real de cada unidade, produto e canal, a empresa não tem base para decidir onde investir, quanto cobrar ou qual formato replicar. A decisão de abrir a quarta loja passa a ser tomada por percepção, e não por número, exatamente no momento em que o erro fica mais caro.

02 OPERAÇÃO APOIADA EM PESSOAS, NÃO EM MÉTODO

EVIDÊNCIAS: CONVERGÊNCIA ENTRE OPERAÇÃO E PESSOAS (FORTE)

■ Sem ficha técnica ■ Treinamento por observação ■ Compras dependentes de pessoas-chave

NATUREZA

CAUSA-RAIZ

É o desenho da operação, não uma falha pontual.

IMPACTO

Abrir uma nova unidade exigiria deslocar quem hoje sustenta o padrão nas lojas atuais. O crescimento passa a enfraquecer a base que o financia, e a qualidade, que é o principal diferencial da marca, vira a primeira variável a ceder.

MODELO SOLTO *e canal sem hierarquia.*

03 NENHUM MODELO DOCUMENTADO PARA REPLICAR

EVIDÊNCIAS: CONTRADIÇÃO CLARA COM O OBJETIVO DECLARADO (MODERADA)

- Sem manual de operação
- Formato de expansão indefinido
- Abertura conduzida pelos sócios

NATUREZA

SINTOMA

Da ausência de processo, com efeito direto no ritmo de expansão.

IMPACTO

Cada unidade nova vira um projeto artesanal que consome a agenda da diretoria. Isso limita a expansão à disponibilidade dos sócios e fecha, por ora, qualquer caminho que dependa de terceiros operando a marca, como franquia ou sociedade local.

04 TRÊS CANAIS DISPUTANDO A MESMA COZINHA

EVIDÊNCIAS: BASEADAS NA ESTRUTURA DECLARADA (MODERADA)

- Salão, delivery próprio e aplicativos
- Margens diferentes por canal
- Sem prioridade definida

NATUREZA

CONSEQUÊNCIA

Da falta de leitura financeira separada por canal.

IMPACTO

Nos horários de pico os três canais competem pela mesma produção, e a empresa não sabe qual deles deveria ter prioridade. É possível que o canal que mais cresce seja justamente o de menor margem, o que faz o faturamento subir sem que o lucro acompanhe.

E A DÚVIDA SOBRE A OPERAÇÃO AGUENTAR?

A pergunta feita pelo próprio sócio no questionário está correta, mas a resposta não depende de esforço da equipe: depende de informação e de método. **A operação aguenta o que estiver documentado e medido.** Enquanto o padrão viver na memória das pessoas e o resultado for lido no caixa consolidado, qualquer unidade adicional aumenta o risco em vez de diluir o custo.

NENHUM PROBLEMA *age sozinho.*

FRENTE DO CONTROLE

CMV não acompanhado

custo do insumo oscila sem leitura



Margem estimada

resultado lido no caixa consolidado



Preço por referência

sem base de custo real



Decisão sem número

expansão vira aposta

FRENTE DA OPERAÇÃO

Sem ficha técnica

padrão guardado nas pessoas



Treino por observação

formar equipe é lento



Modelo não documentado

nada pronto para replicar



Abertura artesanal

depende dos sócios

As duas frentes se encontram no mesmo ponto: a empresa não sabe quanto ganha por unidade e não tem como reproduzir a unidade que já funciona. O resultado é exatamente a frase declarada no questionário: **queremos abrir novas unidades, mas não sei se a operação aguenta.** Não falta demanda ao negócio. Falta transformar o que já dá certo em informação e em método, antes de multiplicar.

A LEITURA RÁPIDA *de cada área.*

Controle de custo e CMV	CRÍTICO
Padronização da cozinha	CRÍTICO
Modelo replicável de unidade	ATENÇÃO
Resultado por canal de venda	ATENÇÃO
Autonomia da liderança	ATENÇÃO
Previsibilidade de demanda	ATENÇÃO
Espaço no mercado regional	FORTE
Qualidade percebida do produto	FORTE
Atração de clientes pela marca	FORTE
Estabilidade da equipe	FORTE

CRÍTICO	Pode impedir o crescimento	ATENÇÃO	Tratar antes ou durante a nova fase
ADEQUADO	Sem limitação relevante	FORTE	Vantagem da empresa

O padrão do mapa é claro: **tudo o que depende de atrair cliente está forte, e tudo o que depende de medir e replicar está crítico ou em atenção.** A empresa é melhor em vender do que em enxergar o próprio resultado, e é essa assimetria que a próxima etapa precisa corrigir.

O CUSTO DE *não decidir.*

01

MARGEM CORROÍDA SEM AVISO

Com o insumo oscilando e o CMV fora do radar, a rentabilidade cai de forma silenciosa. Quando o efeito aparece no caixa, já se acumulou por vários meses.

02

EXPANSÃO QUE MULTIPLICA O ERRO

Abrir a quarta unidade sem saber o resultado real das três atuais transfere um problema desconhecido para uma operação maior, com mais custo fixo e menos margem de manobra.

03

PERDA DE PADRÃO NA SAÍDA DE UMA PESSOA-CHAVE

Como o método não está escrito, a saída de quem sustenta a cozinha compromete diretamente a qualidade, que é o principal motivo de recompra da marca.

04

DEPENDÊNCIA CRESCENTE DOS APLICATIVOS

Sem leitura por canal, o crescimento tende a seguir pelo caminho mais fácil. O faturamento sobe, a taxa sobe junto e o lucro fica onde estava.

05

SÓCIOS PRESOS À OPERAÇÃO

Enquanto abrir unidade depender da presença dos sócios, o crescimento fica limitado à agenda deles, e a empresa perde as janelas de ponto que aparecem no mercado.

Nenhum desses cenários é inevitável. *Mas todos são a trajetória natural se nada mudar.*

A TESE FINAL *sobre o negócio.*

Momento: maturidade com controle atrasado. A empresa tem mais de dez anos de mercado, três unidades em operação, equipe acima de cinquenta pessoas e uma marca que gera demanda sozinha. Não é um negócio em risco. É um negócio cujo controle não acompanhou o tamanho que ele alcançou.

O potencial existe e está no ativo mais difícil de construir: uma marca que enche a casa sem depender de desconto ou de mídia paga. Em alimentação, esse é o ponto em que a maioria das operações falha, e é justamente onde esta é forte.

O que trava está na informação e no método. A empresa não sabe quanto lucra por unidade, por produto e por canal, e não tem o padrão da cozinha escrito em lugar nenhum. Os dois gargalos se reforçam: sem número, não há decisão segura; sem método, não há replicação possível.

Prontidão de 48 em 100, classificada como em estruturação. Abrir novas unidades agora aumentaria o faturamento e provavelmente reduziria a rentabilidade, porque levaria para uma operação maior um erro que ainda não foi medido. O crescimento é possível e o mercado comporta, mas precisa ser construído na ordem certa.

A empresa não precisa provar que sabe vender, porque isso ela já provou todos os dias por mais de dez anos. Precisa enxergar quanto ganha em cada prato, em cada canal e em cada loja, e transformar o que a cozinha sabe fazer em método escrito. Só então a quarta unidade deixa de ser uma aposta e passa a ser uma multiplicação.

O PLACAR *do diagnóstico.*

Cada pilar recebeu uma nota de 0 a 100, atribuída a partir das respostas do questionário e do peso que cada evidência tem sobre a capacidade de crescer. O quadro abaixo reúne todas as notas atribuídas ao longo deste documento e mostra como elas se somam.

PRODUTOS E SERVIÇOS

68

Situação adequada. Produto forte, portfólio sem hierarquia de margem.

MARKETING E VENDAS

61

Situação adequada. Demanda orgânica, previsibilidade baixa.

MERCADO E EXPANSÃO

57

Situação intermediária. Espaço existe, modelo replicável não.

OPERAÇÃO E GESTÃO

46

Situação frágil. Padrão apoiado em pessoas-chave.

FINANCEIRO

39

Situação frágil. Sem CMV, sem custo por produto.

271_{/500}

SOMA DOS CINCO PILARES

54_{/100}

MÉDIA SIMPLES

48_{/100}

ÍNDICE DE PRONTIDÃO

A soma dos cinco pilares chega a 271 pontos de 500 possíveis, o que equivale a uma média simples de 54. O Índice de Prontidão fica abaixo, em 48, porque a nota final não é uma média automática. Quando um gargalo é classificado como crítico, ele pesa mais do que os demais, já que limita o efeito de todos os outros pilares. É exatamente o caso do controle financeiro, que hoje impede a empresa de transformar em expansão segura a demanda que ela já possui.

O diagnóstico mostrou o cenário.

Agora, as decisões.

A próxima etapa transforma esta leitura em decisões: o que precisa ser corrigido, quais prioridades devem ser atacadas primeiro e qual é o melhor caminho para a empresa crescer.

01 DIAGNÓSTICO DE CRESCIMENTO

Etapa concluída ✓

Identificamos os gargalos que limitam o crescimento: resultado invisível por unidade e produto, operação apoiada em pessoas e ausência de modelo replicável.

02 ARQUITETURA DE CRESCIMENTO

O próximo passo

Definimos o que precisa ser corrigido, quais prioridades atacar primeiro e qual é o melhor caminho para crescer, incluindo a estruturação do controle de custo e do padrão de cozinha.

03 CONSULTORIA DE EXPANSÃO

A construção

Estruturamos o caminho escolhido, desenvolvemos os estudos e materiais necessários e orientamos a empresa na implementação da estratégia de expansão.

Se entrarmos no seu negócio, aperte o cinto.